Best-Practice beim Aufbau verlässlicher Beziehungen:

Zu viel Vertrauen in Organisationen

Gibt es sie – die vertrauenswürdige Organisation? Zweifel sind berechtigt. Wenn Verlässlichkeit in Sachen Kooperation eine Rolle spielt, ist die Kehrsseite der Unzuverlässigkeit nicht weit. Damit ist nicht das Vertrauen das Problem. Das, was neu ist, ist das Ausmass der Auswirkungen, wenn Vertrauen zu Unrecht vergeben wird. / Von Olaf Geramanis


Handeln in Organisationen


**Führung und Vertrauen**

In der Führung werden leicht kleinere Nachlässigkeit bis hin zu konkreten Fehlern als entschuldigbare Einzelfälle abgetan. «Das kann schon mal passieren ...», «da drücke ich mal ein Auge zu ...» sind bewusste Führungseinscheidungen, eine aktuelle Abweichung nicht zur Sprache zu bringen und die Auseinandersetzung zu scheuen. Wenn Beurteilungen von Einzelereignissen ausschließlich im Hier und Jetzt getätigt werden, verbleibt das isolierte Geschehen ohne zeitlichen Kontext und kann dadurch zur Falle werden. Am Beispiel interpersonaler Konflikte sollen drei dieser Gefahren aufgezeigt werden.

**Schuld sind nie Einzeln**

Konflikte haben fast niemals nur einen individuell Schuldigen, auch wenn es in bestimmten Situationen so scheint. Zu einem Konflikt gehören typischerweise längere Ketten von Reaktion und Gegenreaktion. Hierbei kann es zu Aufschaukelungsprozessen kommen. Diese können ein gewaltiges Ausmaß annehmen und die Moment-

Schleichende Zersetzung

nommen und geduldet zu haben, macht es schwer, selbst aus einem Mobbing auszu-
steigen.

Zirkuläre Verhaltensmuster statt Ursache und Wirkung
Die Etikettierung von Ereignissen als «Ursache» und «Wirkung» wird fragwürdig und willkürlich. Je eher man einer prozes-
haften Betrachtung folgt, desto sichtbarer werden Interdependenzen. Individuen wir-
ken aktiv auf die Organisationsstruktur ein und diese wirkt auf die Individuen zurück. Die Frage, was Ursache und was Wirkung ist, wird hinfällig. «Weil niemand in der Organisation auf mich Rücksicht nimmt, muss ich mir eigene Freiräume erkämp-
fen.» – «Weil er sich Freiräume erkämpft,
muss man keine Rücksicht mehr auf ihn nehmen.» Wenn Führungspersonen wie Mitarbeitende grundsätzlich aufmerksam für den Moment sind und den Mut haben, sich zeitnah einzumischen, könnten Negativspiralen frühzeitig unterbrochen werden. Allerdings wird einem das Ver-
säumnis meist erst dann schmerzhaft bewusst, wenn es bereits zu schwerwiegenden Abweichungen gekommen ist.

Heisst das, dass wir uns Vertrauen und Ver-
trautheit nicht mehr leisten können? Müs-
sen wir wieder zurückkehren zur bürokrati-
ischen Kontrolle? Die Antwort lautet: Ja und Nein. Wir müssen das eine tun und dürfen das andere nicht lassen. Es gibt zwischen Vertrauen und Kontrolle zu oszillieren. Ohne Vertrauen wäre unsere Arbeitswelt unvorstellbar. Wenn wir jeden kleinsten Schritt kontrollierten und nichts als selbstverständlich nahmen, würden wir an Informationen ertrinken. Es gibt keine Alternative zum Vertrauen, und das ist das Dilemma: Denn Vertrauen existiert nur, wenn es gebrochen werden kann. Wenn wir uns fortan jedoch nicht mehr kontrollieren, führt dies zur Aufschaukelung und ignoranten Ver-
trauensseeligkeit.

Das Dilemma lässt sich lösen, wenn wir Kontrolle neutraler anschauen. Vertrauen ist nicht an sich gut und Kontrolle nicht an sich schlecht. Beides schliesst sich auch

nicht aus. Wenn ich meinem Gegenüber vertraue, heisst dies nicht, dass ich ihm gegenüber nicht mehr aufmerksam und sensibel bin. Die Beziehung zwischen Ge-
führten und Vorgesetzten hört mit dem Ver-
trauen nicht auf, sondern fängt eigentlich erst an! Jemandem vertrauen heisst nicht, von diesem Zeitpunkt an alles zu ignorie-
ren, sondern im Gegenteil: mehr denn je in Beziehung zu sein. Eine vertrauensvolle Beziehung darf gerade nicht taktmässig ab-
laufen. Sie entsteht über gelungene Interaktionen, über bestätigte Erwartungen, über die Gegenseitigkeit erbrachter und empfan-
gener Leistung und Anerkennung. Men-
schen fassen zweierlei Vertrauen, wenn sie über prämissenreutes Verhalten hinaus persönliches Engagement zeigen. Ein mu-
tiges und kritisches Feedback zur rechten Zeit schafft mehr Vertrauen als ein stets
gleich freundliches «ist schon gut so».

Best-Practice
Die aktive Gestaltung vertrauensvoller Be-
ziehungen ist schwierig und risikant und sie

Die Last und die Lust, Entscheidungen zu tragen, ist und bleibt Führungsaufgabe und soll nicht unter dem Label der Selbstverantwortung verschleiert werden. Die folgenden Punkte sind Zutaten für eine konstruktive Vertrauenskultur, ohne den Anspruch auf ein Erfolgsrezept zu haben:

**Management und Führung**
Zentrale Werte wie Sicherheit, Verlässlichkeit und Vertrauen werden strategisch verankert und offiziell eingerichtet. Im täglichen Handeln werden sie immer wieder aktiviert und zugleich muss die Kehrsseite mitgedacht werden: das Risiko, die Unverbindlichkeit und der mögliche Vertrauensbruch. Hierzu braucht es Führungskräfte, die mit Paradoxien umzugehen verstehen: Freiheit ermöglichen und trotzdem Grenzen setzen; zu eigenen Fehlern stehen und sich konsequent mit den Mitarbeitenden auseinandersetzen anstatt über sie hinweg.

**Strukturen und Instrumente**

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**
Damit die Mitarbeitenden persönliche Entwicklungen zu einer Vertrauens-Organisation leisten können, müssen sie mit Erwartungen von Führungskräften und Kollegen umgehen können: d. h. Grenzen wahren und trotzdem lernfähig bleiben. Fachkompetenz darf nicht als Machtfaktor missbraucht werden, sondern soll als Gelegenheit genutzt werden, anderen Wissen weiterzugeben. Die Fähigkeit, Beziehungen vertrauensvoll, aber nicht vertrauenssicher oder gleichgültig zu gestalten, muss lebendig gehalten werden. Dies sind hohe Anforderungen, die letztlich aber auch dazu führen, die Eigenmotivation aufrechtzuerhalten.

Es gibt Organisationen, die diese Anforderungen erfüllen und die unser Vertrauen zu Recht verdienen. Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden sind auf allen Ebenen beziehungsorientiert, das Vertrauen zu schenken und zu rechnen. Es ist wichtig, dass es diese Organisationen gibt — weil wir sie brauchen.

---

**Jetzt Schnupperpaket bestellen — kostenlos!**

**AKAD HOME ACADEMY**

«Die Teamleitung habe ich gerne übernommen. Alles, was ich dazu noch brauche, lerne ich mit AKAD Home Academy!»

 Über 130 Kurse und Lehrgänge, zum Beispiel: Management für angehende Führungskräfte • Leadership für angehende Führungskräfte • Projektmanager/-in • Wirtschaftsinformatik • Kaderehrgang • Jungunternehmer/-in • Betriebswirtschaftliches Grundwissen für Führungspersonen in KMU • Office-Manager/-in • Finanzen und Controlling für Nicht-Ökonomen • Fachzertifikat Finanzbuchhaltung, Betriebsbuchhaltung, Steuern • Sachbearbeiter/-in Rechnungswesen AKAD mit Zertifikat • Englisch • Französisch • Wirtschaftsrecht • Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens • Grundlagen der Organisationslehre • viel und mehr weite... www.akad.ch/home-academy 0844 55 66 99 [schneiden zum Öttisier]